

PDP产品开发生过程评审活动指南

培训目的（5W1H）

- ◆ 熟悉和了解三类评审的定义和目的

∩ Why

- ◆ 熟悉和了解三类评审的对象和范围

∩ What, When

- ◆ 熟悉和了解三类评审的实施过程

∩ Who, How, Where

各岗位应知应会

岗位	同行评审过程	技术评审过程	决策评审过程
分子公司总经理， 中研院院长/IPMT 成员/决策团队成员	掌握	熟悉	掌握
PDT经理及核心团 队成员	掌握	掌握	掌握
业务领域总监	掌握	掌握	掌握
业务部门部长	掌握	掌握	熟悉
PQA、项目管理工 程师	掌握	掌握	掌握
普通员工	掌握	熟悉	熟悉

目录



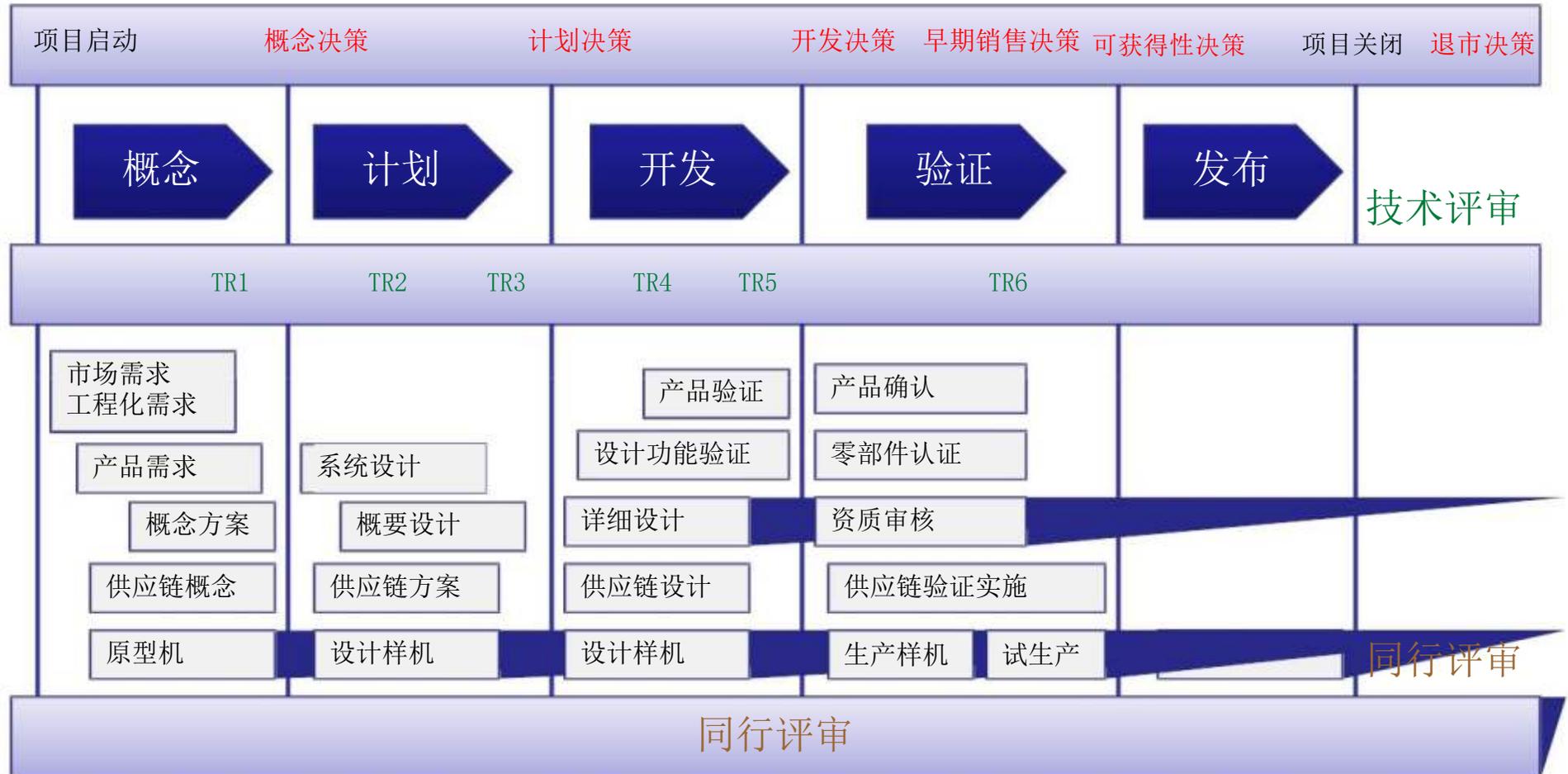
- 第一章 评审概述
- 第二章 同行评审
- 第三章 技术评审
- 第四章 决策评审

评审活动的分类

评审类型	定义	评审内容 <u>What</u>	典型参与人员 <u>Who</u>
同行评审	由作者的同行，为识别缺陷或改进机会，而对工作产品进行的有组织有计划的检查，其目的在于 尽早且高效地发现和消除产品的缺陷或进行必要的改进	产品开发过程中的任何交付物，包括文档、图纸、代码等	作者、同行、上下游及相关专家等
技术评审	用于 检查产品开发项目按照IPD流程实施到一定阶段后的技术成熟度（技术、交付、市场） ，检查技术点上的准备情况，用以发现遗留的问题，评估存在的 产品风险 ，并形成对策和操作建议	产品开发过程中的TR1~TR6	技术评审委员会（来自研发、市场、生产、测试、质量、采购等领域专家） PDT经理、核心代表
决策评审	为确保项目所交付的产品最终能取得市场和商业成功，在产品开发过程的阶段结束点，由决策委员会或IPMT依据SP/BP、项目Charter以及当前市场状态等对项目进行重新对标，评审项目各领域业务策略和活动的实施情况，并最终完成投资决策， 以确定项目能否继续使用下一阶段相关资源	产品开发过程中相关阶段结束点	IPMT/决策评审委员会 、PDT经理、指派的核心代表

PDP中的评审活动

决策评审



目录

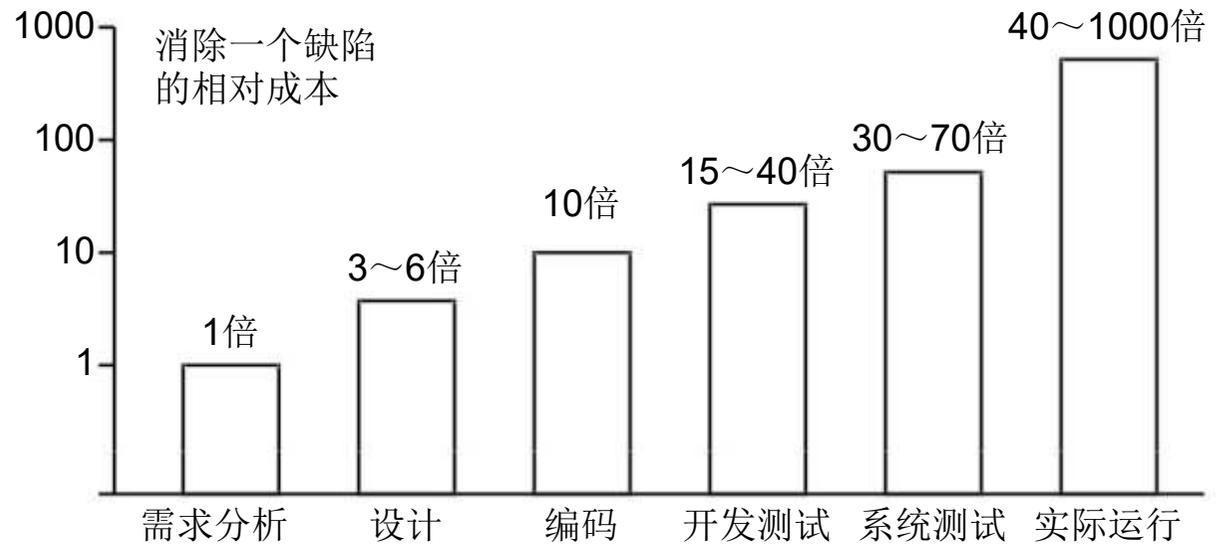


- 第一章 评审概述
- 第二章 同行评审
- 第三章 技术评审
- 第四章 决策评审

Why: 为什么要进行同行评审

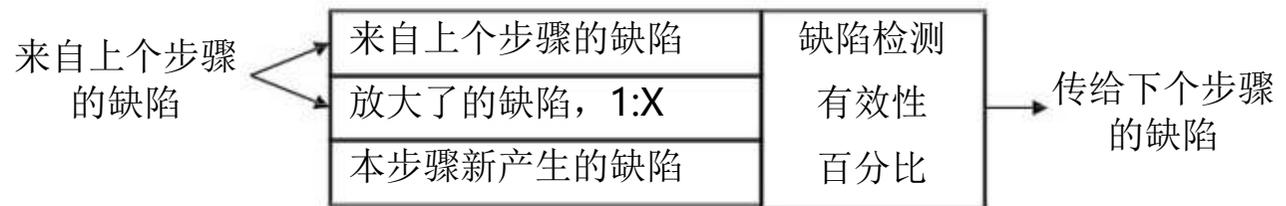
缺陷发现越晚
纠正费用越高

资料来源: Boehm, IBM, 1981



缺陷数量的放大

—— 每个进入下个步骤的缺陷都可能引起下个步骤中的多个缺陷, 导致消缺成本的剧增



Why: 为什么要进行同行评审

- ◆ 传统的测试只能在生命周期的后半部分进行
 - ∩ 在需求、设计等阶段进行测试是不可能的
- ◆ 测试消耗大量的时间
 - ∩ 测试计划、测试数据、测试脚本、测试执行和报告、调试、修正、重新测试
- ◆ 通常测试不能发现一些特定类型的缺陷
 - ∩ 例如违背编码标准
- ◆ 同行评审是某些工作产品质量控制的唯一手段
 - ∩ 如需求等早期技术文件
- ◆ 同行评审发现和消除缺陷比测试更加经济
 - ∩ 系统测试发现和修复问题的成本是需求、设计评审的**10**倍以上

When: 何时开展同行评审

◆ 产品开发过程中

- ∩ 当某个交付物**初次编制完成**，并作者完成了自查时
- ∩ 当某个交付物已审批完成，经过一段时间后进行了**修改**时
- ∩ 项目经理应在项目计划中将同行评审工作作为正式任务下发
- ∩ “同行评审通过”应作为交付物编制完成的通过准则

◆ 准入条件:

- ∩ 交付物完成了自查，并经评审主持人预审无重大缺陷

例外：会议纪要无需进行同行评审

How: 如何进行同行评审

◆ 评审方式:

∩ 审查

- 一组职责定义明确的讲解员、作者、记录员、审查员等
- 一组明确定义的过程，如需要严格的预审
- 4~7人，关键或重要交付物需要采用此方式

∩ 走查

- 由作者充当讲解员
- 过程较为简单，可以不预审，不要求第三小时会议
- 一般交付物可以采用此方式

∩ 单人复审

- 只有两个人参加的多人复审
- 由作者选择某位同行参加
- 也有明确的过程和数据记录要求
- 一般交付物、编码类交付物可以采用此方式

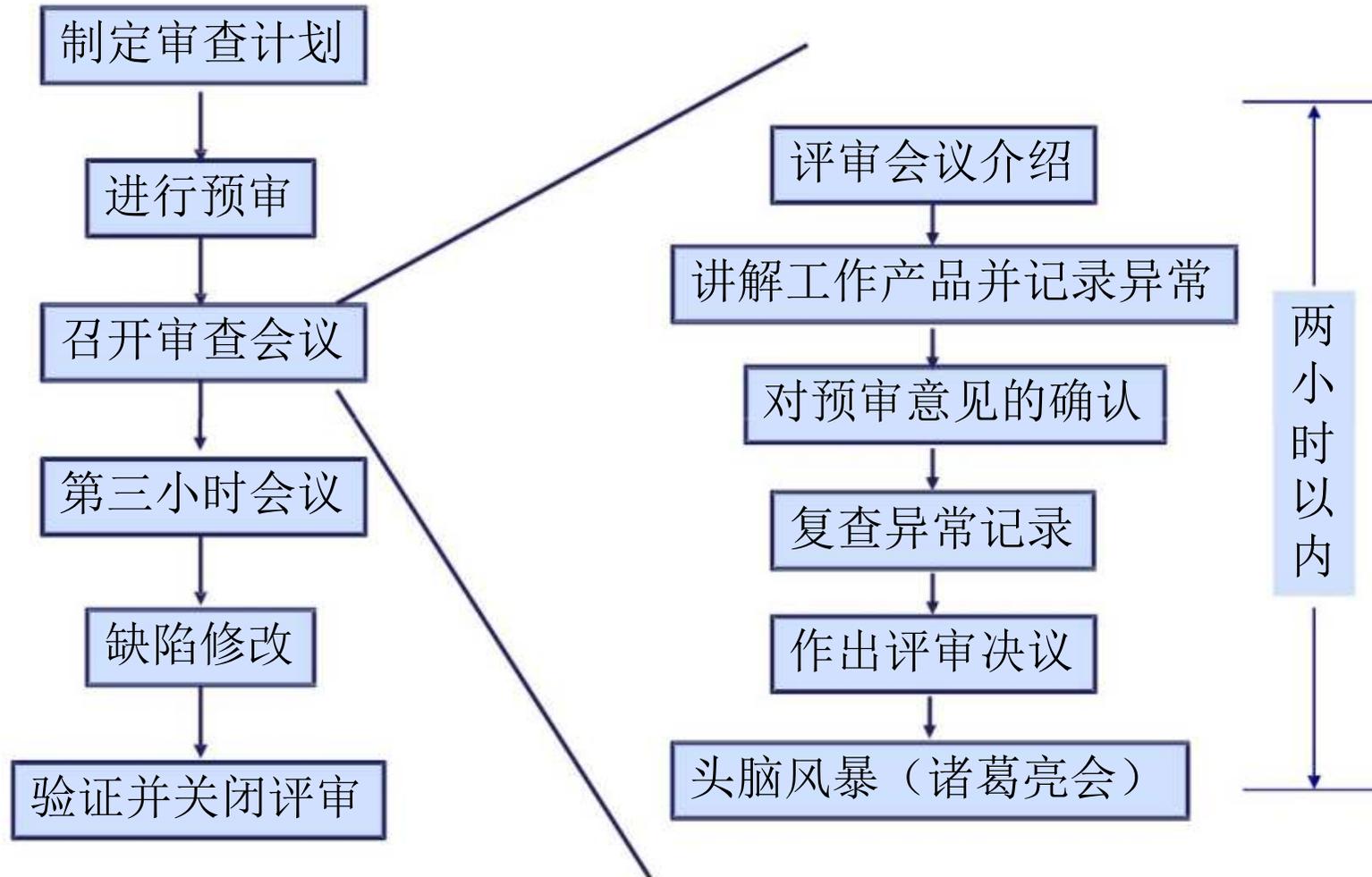


How: 如何进行同行评审

When (工作日)	Who	Do What	备注
N-不少于3个工作日	评审主持人	明确评审方式, 评审目标, 创建评审单并发送评审材料和预审通知	所有环节在“同行评审库”中进行 评审目标一般为缺陷密度
N-不少于1个工作日	所有评审成员	对评审材料进行预审, 并反馈预审意见	预审率需要达到 80%
N	评审主持人	组织召开同行评审会议并形成评审结论	评审结论由所有评审成员共同确定
N+不晚于1个工作日	评审记录员	完成评审问题的录入	
问题修改完成时间+不晚于2个工作日	评审主持人	完成评审总结, 评委评价	
问题修改完成时间+不晚于3个工作日	PQA	完成对本次评审活动的评价, 关闭评审单	

How: 如何进行同行评审

审查方式



审查的注意事项

◆ 参与角色

∩ 主持人 (Moderator)

∩ 讲解员 (Reader)

∩ 记录员 (Recorder)

∩ 作者 (Author)

∩ 审查员 (Inspector)

∩ 注意：作者不能担任主持人

∩ 评审会议中，评委出席率必须高于80%，且主持人与作者必须出席

◆ 关于头脑风暴（诸葛亮会）

∩ 必要时召开，快速讨论出现缺陷的根本原因 (Root Cause) 和过程改进建议

◆ 关于第三小时会议

∩ 必要时召开，主要讨论缺陷解决方案

∩ 由作者和主持人决定是否需要进行、需要哪些人参加，人员可以与评审员不同

同行评审VS. 技术讨论 (Technical Discuss)

技术讨论会是为了澄清技术问题或进行技术方案选择或确定，所组织进行的讨论会议。技术讨论会是产品开发过程中必不可少的活动内容之一，会议的组织 and 参会人员可以根据需要安排。技术讨论会有别于同行评审，前者的目的是讨论和解决技术问题或确定方案，后者的目的在于发现所评审的工作产品的缺陷。

评审结论定义

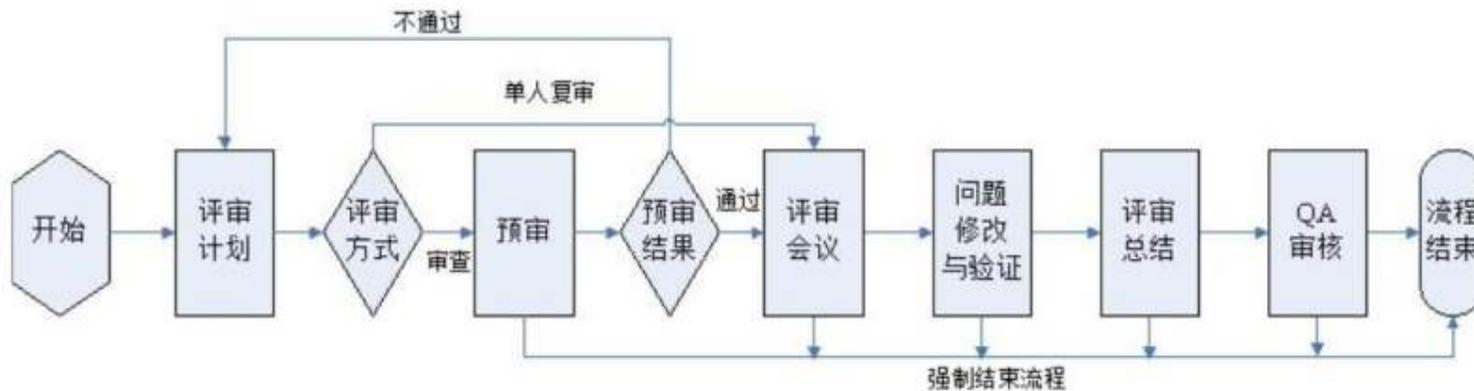
序号	评审结论	定义	后续活动
1	通过	评审对象的缺陷级别低和数量极少，不影响后续开发 <u>缺陷密度 < 目标值</u>	<ul style="list-style-type: none">缺陷修正后，可以进入审批程序
2	有条件通过	评审对象的缺陷级别和数量适当，对后续开发有一定影响，将缺陷修改后即可消除 <u>缺陷密度 < 目标值</u>	<ul style="list-style-type: none">作者根据评审意见对文档进行修改修改完成后组织验证，不需再次召开评审会议验证通过后，可以进入审批程序
3	不通过	评审对象缺陷级别较高、数量较多，或文档中不确定技术因素过多导致无法继续评审；无法指导后续开发，必须进行较大修改的 <u>缺陷密度 > 目标值</u>	<ul style="list-style-type: none">作者根据评审意见对文档进行修改修改完成后再次提交，进行新的评审

典型交付物评审要点

序号	交付物类型	评审重点
1	需求类文档	<ol style="list-style-type: none">1. 是否完整覆盖了市场或客户对于产品的需要；2. 需求的表述是否准确，无二义性且可验证。
2	系统方案类文档	<ol style="list-style-type: none">1. 方案设计是否能满足/实现已批准的产品需求；2. 方案设计是否充分考虑了市场、竞争对手、成本等关键因素；3. 系统架构是否设计合理、以及子系统/模块的需求和之间的接口是否明确。
3	设计类文档	<ol style="list-style-type: none">1. 设计方案能否满足/实现子系统/模块需求；2. 模块设计思路及关键部件的设计是否明确。
4	测试类文档	<ol style="list-style-type: none">1. 不同层次的测试设计是否覆盖了对应的组件需求；2. 测试用例的通过准则、操作步骤是否明确，并考虑了异常处理情况。
——	——	更为具体的内容请参见各类交付物的《同行评审检查单》。

IT工具支持-同行评审系统

- ◆ 设计良好的同行评审系统可以
 - ∩ 支持同行评审活动的高效组织和记录
 - ∩ 便于同行评审工作的全程跟踪以及后续的分析
- ◆ 公司同行评审系统（**NOTES**评审库）



目录



第一章 评审概述

第二章 同行评审

第三章 技术评审

第四章 决策评审

Why: 为什么要进行技术评审

- ◆ 及时发现设计中欠考虑的方面及其原因，使产品开发过程中存在的问题和错误尽早明朗化，避免下游阶段无法纠正或者被迫耗费巨大的资源才能纠正
- ◆ 确保在设计中考虑到了所有技术风险，以及如何满足规定的产品需求；明确设计中存在的风险，根据评审结论可采取相应的风险规避措施或其它具体行动
- ◆ 作为开发过程的关键里程碑，进行产品开发的整体状况评估，为产品开发的业务决策提供有力的依据

When: 何时开展技术评审

◆ 产品开发过程中

∩ 六个技术评审点

- TR1(概念阶段)
- TR2, TR3(计划阶段)
- TR4, TR5(开发阶段)
- TR6(验证阶段)

◆ 准入条件:

∩ 项目阶段工作已完成, 交付物**100%**完成归档

∩ 项目过程不符合项关闭率大于**90%**, 且所有严重不符合项都已关闭

∩ 项目阶段性目标已实现

∩ 技术评审材料编制完成, 并通过**PQA**审核

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：
<https://d.book118.com/478112116115006137>